

УДК 338.486.1-026.23:005.95/.96(045)

ПРОЛІФЕРАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**Горіна Г.О., к.е.н.***Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського*

Розвинуто теоретичні засади комплексного управління персоналом на прикладі туристичних підприємств. Запропоновано та обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованого контуру управління персоналом підприємства, що поєднує первинний і вторинний контури рішень та включає сукупність операцій, які надають можливість підприємству на відповідних стратегічних бізнес-рівнях адекватно реагувати на вплив факторів маркетингового макро- та мікросередовища; сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, що є наслідком оптимізації витрат на персонал, та враховує специфіку його діяльності. Розроблено уніфіковану систему управління персоналом, що є підґрунтям сталого функціонування підприємства, забезпечує успішний розвиток підприємства у довгостроковій та короткостроковій перспективах на ринку за рахунок належного регулювання кадрових операцій, впровадження якої дозволяє реалізовувати гнучку адаптивну політику управління персоналом в умовах біфуркацій ринку.

Ключові слова: персонал підприємства, інтегрований контур управління персоналом, уніфікована система управління персоналом, адаптивна політика управління персоналом, туристичні підприємства

UDC 338.486.1-026.23:005.95/.96(045)

PROLIFERATION OF THEORETICAL PRINCIPLES OF TOURIST ENTERPRISES PERSONNEL MANAGEMENT**Gorina G.***Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhajlo Tugan-Baranovsky*

Theoretical fundamentals of integrated human resource management are developed on the example of tourism enterprises. The feasibility of an integrated circuit personnel management is suggested and proved. It is combined primary and secondary circuits solutions. That includes a set of operations, which enable the company adequately respond to relevant strategic business levels to the impact of marketing macro- and micro-environment factors. This contributes to the economic enterprise as the result of personnel costs optimization and it takes into account the specifics of its activities. The unified personnel management system is developed, which is the basis for the

sustainable business operation. This unified system ensures the development of the enterprise in the long and short-term prospects of the market through appropriate regulatory operations staff, the implementation of which allows to realize a flexible adaptive human resource management policy in market bifurcation terms.

Keywords: enterprise personnel, integrated personnel management circuit, unified human resources management system, adaptive human resource management policy, tourism enterprises.

Актуальність проблеми. Підґрунтям стабільного довготривалого існування підприємства на ринку, що передбачає перманентну прибутковість та високий рівень конкурентоспроможності, що проявляється у гнучкій системі реагування на імпульси ринку, виступає висококваліфікований персонал. Персонал визначає стратегічний напрям діяльності підприємства на сучасному етапі розвитку ринкової економіки, тому процес управління персоналом потребує комплексного підходу до проведення дослідження, вивчення особливостей та проведення аналізу усіх корельованих бізнес-процесів.

Аналіз останніх наукових досліджень. Теоретичним та практичним засадам управління персоналу підприємства присвячені роботи вітчизняних та зарубіжних науковців й економістів, серед яких Балабанова Л. [3], Беррі Д. [6], Бондаренко Н.В. [1], Брок Д. [6], Вернер Д. [4], Давидюк Т. [7], Кривенко Л. [8], Любимова К. [5], Малахов В. [7], Мойсеєнко І. [9], Овод М. [1], Остапюк Н. [7], Пантелєєв М. [1], Петренко Н. [7], Томас Д. [6], Щербан О. [2]. Дослідивши наукові праці з вищезазначеної проблеми, слід відзначити, що питання комплексного управління персоналом підприємств потребує деталізації та визначає актуальність розробки уніфікованої системи управління персоналом.

Мета роботи полягає у розвитку теоретичних основ інтегрованого контуру управління персоналом на прикладі підприємств сфери туризму з урахуванням специфіки ведення бізнесу та одночасної оптимізації витрат на персонал, а також у розробці уніфікованої системи управління персоналом, що забезпечить раціональне регулювання кадрових операцій, та впровадження якої дозволить підприємству реалізувати адаптивну політику управління персоналом у динамічних ринкових умовах.

Викладення основного матеріалу дослідження. Сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з великої

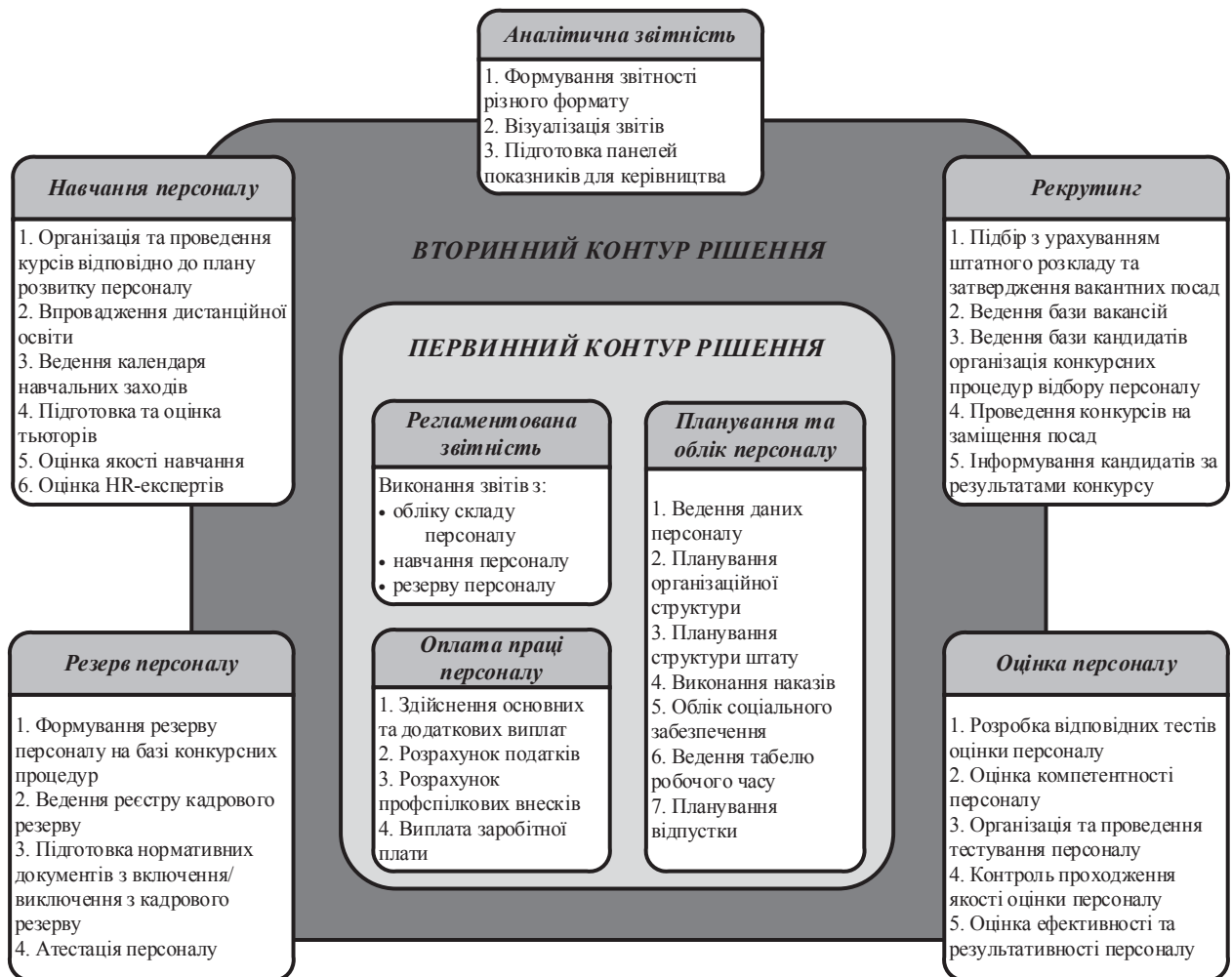
кількості функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [1, с. 268]. Дослідження та аналіз наукових робіт [1-9] дозволили встановити, що управління персоналом підприємства передбачає певний перелік операцій на етапах розвитку, оцінки та стимулювання персоналу з постійним поетапним контролем на різних функціональних рівнях. Однак, процес управління персоналу повинен включати не тільки операції, що розкривають базові внутрішні процеси, але й ті, що дозволяють реалізувати управлінські процеси, що безпосередньо впливають на ефективність кадрової функції підприємства загалом, у тому числі враховують чинники впливу маркетингового середовища.

З огляду на те, що в Україні туристичний бізнес характеризується достатнім ступенем мобільності, швидкістю переорієнтації туристичних напрямів, динамічністю і гнучкістю в ухваленні рішень, підприємства сфери туризму оперативно реагують на зміни, краще адаптуються до ринкової кон'юнктури, якісно і в значних обсягах задовольняють запити споживачів на послуги [2, с. 121], модернізація процесу управління персоналом на зазначених підприємствах набуває дедалі більшого значення. Тому у статті розроблено та наочно наведено інтегрований контур управління персоналом на прикладі підприємств сфери туризму з урахуванням специфіки ведення бізнесу з метою оптимізації витрат на персонал (рис. 1).

Згідно рис. 1 інтегрований контур управління персоналом підприємства поєднує первинний та вторинний контури рішення, що включають певну сукупність операцій, які демонструють адекватну реакцію підприємства у рамках прийняття рішень з метою ефективного управління персоналом щодо зменшення негативного впливу факторів маркетингового макро- та мікросередовища. Так, первинний контур поєднує рішення відносно планування та обліку персоналу, оплати праці персоналу та регламентованої звітності. Вторинний контур рішення поєднує навчання персоналу, резерв персоналу, аналітичну звітність, рекрутинг та оцінку персоналу.

Впровадження інтегрованого контуру управління персоналом підприємства дозволить вирішити такі завдання: планування, контроль та раціональне використання бюджету для забезпечення розвитку

персоналу; врахування специфіки ведення обліку кадрових даних для різних видів туристичної діяльності; управління складною організаційною і територіальною структурою; формування та реалізація єдиної політики у галузі управління персоналом на підприємствах; оптимізація витрат на персонал; системне впровадження сучасних HR-практик. Все це дозволить мінімізувати витрати підприємства пов'язані з організацією процесу управління персоналом, а, отже, витрат на реалізацію прийнятих рішень.



*Рис. 1. Інтегрований контур управління персоналом туристичного підприємства
Розроблено автором*

Безперервна взаємодія з персоналом, його адміністрування, навчання та перекваліфікація з залученням наукових досягнень та досвіду потребує коректно побудованої системи управління персоналом на підприємстві. Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення

продуктивності праці і якості роботи [3, с. 116-117]. В умовах сьогодення, особливе значення набуває комплексний підхід до розробки та впровадження системи управління персоналом з урахуванням специфіки ринкової діяльності підприємства, що дозволяє підвищити його соціально-економічну ефективність. Тому, враховуючи особливості функціонування підприємств, що надають спектр туристичних послуг на території України, з метою забезпечення довготривалого прийняттого рівня економічного їх розвитку, що виступає одним з факторів конкурентоспроможності, автором розроблено уніфіковану систему управління персоналом туристичного підприємства.

На рисунку 2 наведено графічну інтерпретацію запропонованої системи управління персоналом туристичного підприємства, структурними елементами якої виступають дев'ять підсистем (розвитку персоналу; адаптації персоналу; мотивації та стимулювання персоналу; обліку та аудиту персоналу; координації персоналу; рекрутингу персоналу; управління трудовим кліматом персоналу; управління знаннями персоналу; адміністрування персоналу), сталому функціонування яких сприяють економічне, інформаційне, правове, технічне, маркетингове, організаційне забезпечення та забезпечення розвитку організаційної структури управління підприємства.

Підсистема розвитку персоналу передбачає набуття персоналом корпоративних, професійних та поведінкових компетенцій з урахуванням специфіки діяльності підприємства та індивідуальних особливостей завдань, що виконуються на певній посаді та є пріоритетними для досягнення стратегічних цілей підприємства. Результативність підсистеми адаптації персоналу залежить від врахування організаційних чинників серед яких, насамперед, сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал персоналу, рівень впровадження інновацій на підприємстві, якісний рівень виконуваної роботи, обґрунтована об'єктивна оцінка ділових якостей та компетенцій працівника, позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та належний механізм управління персоналом.

Підсистема мотивації та стимулювання передбачає наявність чітко організованої моделі мотивації та стимулювання праці персоналу підприємства з використанням різних форм і методів забезпечення їх

матеріальної і моральної зацікавленості. Завдання підсистеми адміністрування персоналу, у свою чергу, полягають у розробці і виконанні персоналом підприємств обов'язків і поставлених задач, виконанні посадових інструкцій, наказів, розпоряджень.

Підсистема рекрутингу персоналу передбачає сукупність процесів залучення і утримання персоналу відповідно до встановлених компетенцій на підприємство з метою швидкого досягнення його бізнес-цілей. Правильне функціонування підсистеми рекрутингу персоналу гарантує мінімальну плинність кадрів, призводить до збільшення прибутковості підприємства, а також підвищує конкурентоспроможний потенціал підприємства.

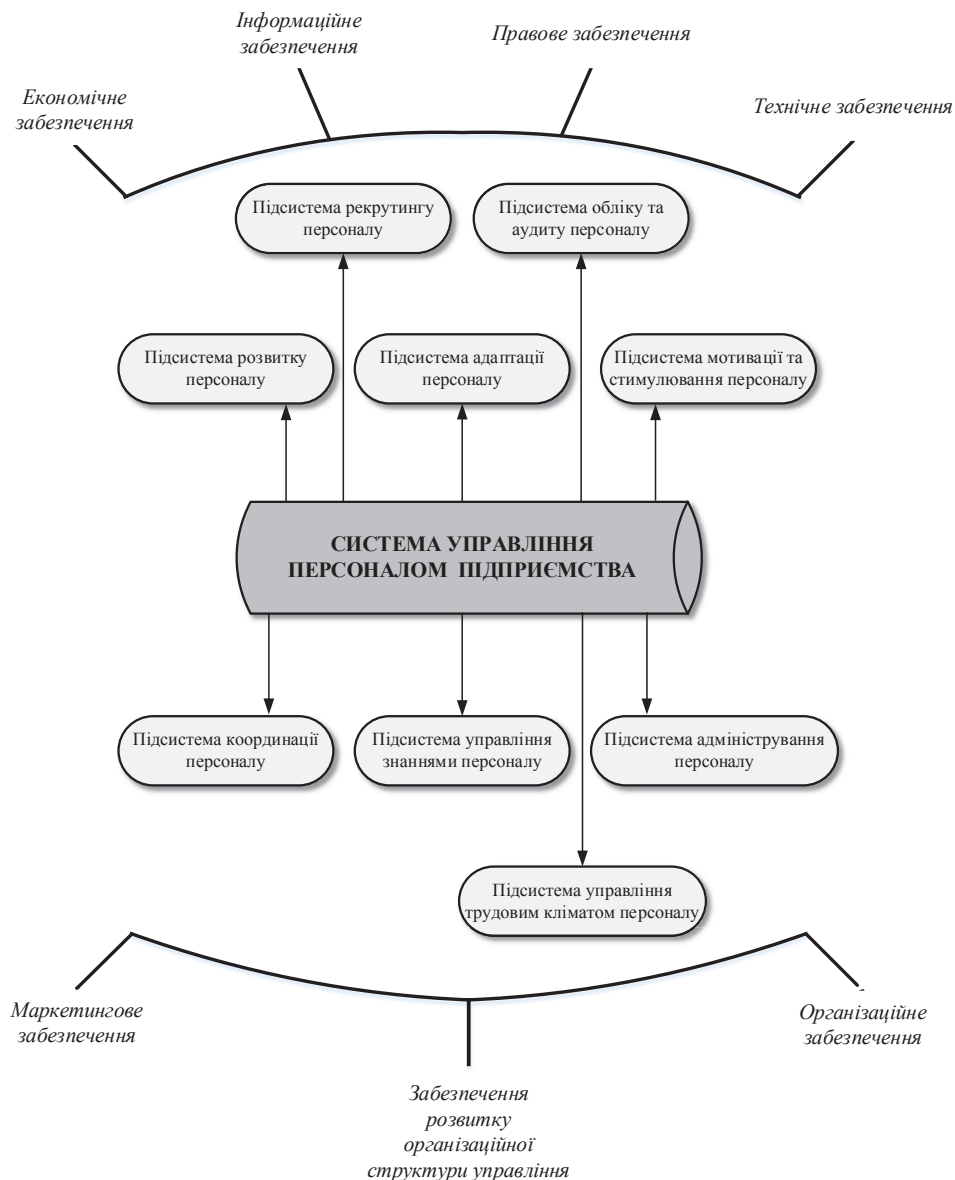


Рис. 2. Уніфікована система управління персоналом туристичного підприємства

Розроблено автором

Підсистема управління трудовим кліматом персоналу передбачає аналіз елементів соціально-психологічної структури колективу, стан яких залежить від ступеня задоволення персоналу працею; умов праці; ступеня розвитку внутрішніх організаційних взаємовідносин персоналу; стилю керівництва. Підсистема управління знаннями персоналу відображає одночасно базові принципи теорії людських відносин (біхевіристський підхід), основи соціальної синергетики, а з іншого, – ключові поняття теорії інтелектуального капіталу [9, с. 155]. Побудова підсистеми управління знаннями на основі ідентифікації інтелектуальних активів, створення основ організаційної культури та структури підсистеми управління знаннями забезпечує її динамічну сталість [9, с. 157].

Організаційне, економічне, правове, інформаційне, технічне та маркетингове забезпечення системи управління персоналом дозволяє здійснити на високому рівні підготовку та управління персоналом підприємства та прискорити економічний розвиток підприємства в цілому, тому що лише за умови чітко налагодженого механізму взаємодії забезпечення системи управління персоналом, яке здійснюється в процесі внутрішніх комунікацій на підприємстві, керівники мають можливість оперативно реагувати на виникнення проблем пов'язаних з кадровими операціями, приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо їх усунення і контролювати їх виконання.

Запропонована система управління персоналом підприємства забезпечить успішний довготривалий розвиток підприємства на ринку за рахунок належного регулювання кадрових операцій, що сприятиме формуванню гнучкої адаптивної політики управління персоналом в умовах бифуркацій ринку.

Висновки. Таким чином, у статті, на прикладі підприємств сфери туризму, обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованого контуру управління персоналом, що складають первинний та вторинний контури рішень, результатом чого виступатиме мінімізація сукупних витрат на управління персоналом підприємства та, як наслідок, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства. Розроблено уніфіковану систему управління персоналом туристичного підприємства з метою оптимізації діяльності підприємства на стратегічному та тактичному рівнях та реалізації дієвої політики управління персоналом адаптованої до хаотичних імпульсів ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко Н.В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н.В. Бондаренко, М.С. Пантелєєв, М.В. Овод // Комунальне господарство міст. – № 111. – 2013. – С. 267-272.
2. Щербан О.Я. Аналіз підходів і методів оцінювання економічної безпеки туристичного підприємства / О.Я. Щербан // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26.2. – С. 121-125.
3. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія /Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. – 238 с.
4. Werner J.M. (2012). Human resource development / Jon M. Werner, Randy L. DeSimone. – [5th ed.]. – South-Western Cengage Learning, 715 p.
5. Любимова К.О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств [Електронний ресурс] / К.О. Любимова. // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
6. Brock D.M., Barry D., Thomas D.C. (2013). Your forward is our reverse, your right, our wrong: Rethinking multinational planning processes in light of national culture, *International Business Review*, 687-701 p.
7. Davydiuk T., Ostapiuk N., Petrenko N., Malakhov V. (2015). Accounting in the system of human capital management at the business entities [Електронний ресурс] // *Economic Annals-XXI*, № 1-2(1), 102-105 p. – Режим доступу: http://soskin.info/userfiles/file/2015/1-2_1_2015/Davydiuk_Ostapiuk_Petrenko_Malakhov.pdf. – Назва з домашньої сторінки Інтернету.
8. Кривенко Л.В. Концептуальні засади розвитку людського капіталу в умовах підвищення конкурентоспроможності країни / Л.В. Кривенко, С.В. Овчаренко // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 1–2(1). – С.23–26.
9. Мойсеєнко І.П. Системи управління знаннями в умовах постіндустріальної економіки / І.П. Мойсеєнко // *Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління»*. – 2004. – № 507. – С.151-157.